

EVALUASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA UNIT *MAINTENANCE & READINESS* PT. BANDARA INTERNASIONAL BATAM

Rahman Efandi¹
Mursal²
One Yantri³
Suyanto⁴

¹Magister Manajemen, Universitas Batam
^{2,3,4}Program Studi Akuntansi, Universitas Batam

efandirahman@gmail.com

Abstract

In this era of intense corporate competition, companies are required to always increase productivity and be effective and efficient in using their budgets. PT. Bandara Internasional Batam is a PPP (Public – Private Partnership) company at the first airport in Indonesia, to increase the effectiveness and efficiency of budget use, planning and control is needed in the form of budget evaluation. This research aims to identify and explain the role of evaluating budget usage as a management planning and control tool in related units. The research method used in this paper is a descriptive qualitative analysis method. The research results show that the Maintenance & Readiness unit, has implemented comprehensive budget evaluation, both in planning and controlling the company's budget. Beside that, budget evaluation can also be a benchmark for the performance of a unit in the company.

Keywords : Budget, Planning, Control, Management, Performance.

Abstrak

Dalam era persaingan perusahaan yang semakin ketat saat ini, perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan produktivitas serta efektif dan efisien dalam menggunakan anggarannya. PT. Bandara Internasional Batam merupakan perusahaan PPP (Public – Private Partnership) pada bandar udara pertama di Indonesia, untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran maka diperlukan perencanaan dan pengendalian berupa evaluasi anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan peran evaluasi penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen pada unit terkait. Metode penelitian yang digunakan dalam makalah ini adalah metode analisis kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit Maintenance & Readiness, telah menerapkan evaluasi anggaran secara menyeluruh, baik dalam perencanaan maupun pengendalian anggaran perusahaan. Disamping itu evaluasi anggaran juga dapat menjadi tolok ukur kinerja suatu unit dalam perusahaan.

Kata kunci : Anggaran, Perencanaan, Pengendalian, Manajemen, Kinerja.

PENDAHULUAN

Pada era kemajuan teknologi yang sangat pesat dan persaingan perusahaan yang sangat ketat saat ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas kinerja secara menyeluruh di berbagai aspek bidang. Perusahaan dituntut

untuk dapat bersaing menghadapi kompetisi pasar dan menggunakan sumber dayanya secara lebih efektif dan efisien, sehingga visi, misi dan target perusahaan dapat tercapai. Kontrol anggaran sangatlah perlu untuk diperhatikan dan dimonitor pada setiap kegiatan bisnis perusahaan. Anggaran dapat diartikan sebagai besaran biaya yang digunakan dalam periode tertentu untuk melaksanakan suatu program. Setiap perusahaan pasti memiliki batasan dalam menggunakan anggaran, sehingga proses penyusunan anggaran menjadi hal penting dalam sebuah proses perencanaan dan pengendalian biaya pada suatu perusahaan. Anggaran dapat juga diartikan sebagai rencana tertulis mengenai kegiatan suatu perusahaan/organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan pada umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu, anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan.

Salah satu alat manajerial yang berhubungan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian ialah anggaran. Sebagai alat perencanaan, anggaran adalah rencana yang dinyatakan secara formal dalam satuan moneter sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen. Sedangkan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian merupakan untuk memastikan tujuan organisasi tercapai dan menentukan penyebab tinggi atau rendahnya pencapaian target kinerja manajemen. Penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian memiliki tujuan agar target anggaran sesuai dengan sasaran perusahaan. Sehingga dengan adanya evaluasi anggaran dapat meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran di dalam setiap kegiatan dan mampu menambah margin atau keuntungan perusahaan. Perusahaan harus mampu mengendalikan biaya yang mereka keluarkan dan memangkas biaya yang tidak efektif dalam aktivitas mereka. Hal ini memerlukan langkah-langkah pengendalian manajemen untuk merencanakan dan mengelola biaya dan anggaran tersebut dengan baik.

Pada hakikatnya, anggaran berfungsi sebagai dasar bagi manajemen untuk merencanakan, mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan suatu perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai dasar atau pedoman bagi semua kegiatan. Evaluasi anggaran memastikan akuntabilitas kegiatan perusahaan, mengevaluasi efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu serta anggaran dapat juga berfungsi sebagai alat pengendalian untuk implementasi dan perencanaan masa depan. Anggaran merupakan salah satu alat pengendalian yang paling penting dan alat untuk mengukur kinerja setiap manajer perusahaan. Penerapan konsep manajemen bisnis pada suatu badan usaha diperlukan agar manajemen dapat mengendalikan keseluruhan kegiatan dan mencapai tujuan bisnis perusahaan secara efektif dan efisien.

PT. Bandara Internasional Batam merupakan perusahaan yang bergerak pada bisnis kebandar-udaraan, berdiri pada tahun 2021 atas perjanjian KPBU (Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha) antara BP Batam (selaku pemilik bandara) dengan PT. Angkasa Pura 1, Incheon Airport Cooperation dan PT. Wijaya Karya (selaku investor). Pada makalah kali ini penulis berfokus pada evaluasi anggaran sebagai perencanaan dan pengendalian manajemen pada unit maintenance & readiness direktorat operasi. Pada PT. Bandara Internasional Batam anggaran berlaku selama satu tahun, yaitu periode Januari – Desember (Single Years). Jika terdapat program kerja yang belum terlaksana pada tahun tersebut akan dilaksanakan di tahun depan meskipun masih terdapat sisa anggaran, maka tetap memakai anggaran di tahun depan. Anggaran sisa pada tahun sebelumnya dianggap tidak mampu menyerap anggaran. Proses persetujuan anggaran setiap tahunnya melalui RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) oleh ketiga perusahaan shareholder.

Berdasarkan latar belakang dan judul penelitian yang telah dijelaskan diatas maka didapatkan rumusan masalah yaitu bagaimana peran evaluasi anggaran sebagai alat perencanaan manajemen pada unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam dan bagaimana peran evaluasi anggaran sebagai alat pengendalian manajemen pada Unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam?

TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Anggaran dan Akuntansi Manajemen

Anggaran merupakan suatu estimasi dalam bentuk keuangan mengenai kinerja yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu, sedangkan penganggaran merupakan cara atau proses penyusunan anggaran (Mardiasmo 2018). Definisi anggaran adalah informasi atau pernyataan tentang rencana atau kebijakan keuangan suatu organisasi atau perusahaan untuk periode waktu tertentu dan merupakan perkiraan pendapatan dan pengeluaran pemerintah yang diharapkan untuk periode waktu tertentu (Halim dan Iqbal 2019). Penganggaran merupakan suatu proses perencanaan yang dilakukan secara berurutan, disajikan dalam bentuk angka dan dinyatakan sebagai satuan-satuan keuangan yang mencakup seluruh kegiatan usaha pada kurun waktu tertentu di masa yang akan datang (Nurhadi dan Effendi 2020).

Akuntansi manajemen adalah laporan keuangan yang disiapkan untuk menyediakan informasi yang berguna kepada pemangku kepentingan internal perusahaan atau manajemen untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Informasi ini mungkin dalam bentuk kebijakan yang tidak diungkapkan kepada eksternal (Hariyani 2018). Akuntansi manajemen mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasikan, dan melaporkan informasi yang berguna bagi pengguna internal dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan (Salman dan Farid 2017).

Adapun fungsi daripada anggaran itu sendiri Menurut Herlianto yang dikutip dalam Kartika (2020), jika dilihat dari fungsi rumah tangga sendiri, rumah tangga mempunyai empat fungsi. Keempat fungsi tersebut adalah perencanaan, pemantauan, koordinasi dan penganggaran sebagai pedoman kerja. Keuntungan anggaran adalah dapat digunakan sebagai alat untuk mengoordinasikan berbagai kegiatan bisnis, tetapi penganggaran juga merupakan keuntungan bagi manajemen karena memungkinkan perencanaan. Eksekutif bisnis melihat ke masa depan, menentukan tujuan perusahaan, dan mengekspresikannya dalam indikator keuangan. Penganggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memantau kegiatan bisnis, yang memungkinkan manajemen untuk meninjau secara menyeluruh penggunaan sumber daya ekonomi bisnis dan menentukan apakah itu efisien dan efektif. Penggunaan anggaran juga dapat digunakan sebagai indikator standar untuk mengukur kinerja unit atau individu dalam suatu perusahaan atau organisasi. Penggunaan anggaran dapat mendukung manajemen dalam pengambilan keputusan (Atmi 2018).

Pemeliharaan (*Maintenance & Readiness*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk menjaga, memelihara atau mempertahankan kondisi suatu peralatan mesin agar dapat berfungsi dengan baik. Pemeliharaan juga bisa diartikan sebagai tindakan merawat suatu peralatan dengan memperbaiki usia atau lifetime dari peralatan tersebut. Pemeliharaan seharusnya dilakukan dengan mengklasifikasikan mesin dan peralatan kedalam beberapa kategori sehingga implementasi pemeliharaan dapat menjadi lebih efektif dan agar lebih

mendetail. Menurut Mobley (2016) beberapa keuntungan yang akan di dapatkan dengan menerapkan pemeliharaan sebagai penopang strategi perusahaan antara lain :

1. Mengurangi total biaya pemeliharaan / perawatan (biaya suku cadang dan biaya overtime)
2. Memiliki stabilitas proses yang lebih baik
3. Memperpanjang usia / lifetime peralatan dan mesin
4. Mengoptimalkan jumlah suku cadang / spare part
5. Meningkatkan nilai keselamatan kerja karyawan/operator
6. Mengurangi efek yang terjadi mengenai kerusakan lingkungan sekitar.

Adapun klasifikasi atau jenis – jenis pemeliharaan dapat dibedakan antara lain sebagai berikut:

A. *Preventive Maintenance*

Pemeliharaan yang dilakukan dalam periode waktu yang tetap / konstan atau dengan kriteria tertentu pada berbagai tahap proses produksi. Tujuannya agar produk yang dihasilkan sesuai dengan rencana, baik mutu, biaya atau pun ketepatan waktunya.

B. *Scheduled Maintenance*

Pemeliharaan yang bertujuan untuk mencegah terjadinya kerusakan dan perawatannya dilakukan secara periodik dalam rentang waktu tertentu.

C. *Predictive Maintenance*

Pemeliharaan yang dilakukan yang pada waktu pelaksanaannya didasarkan kondisi aset. Pemeliharaan prediktif disebut juga perawatan berdasarkan kondisi peralatan atau fasilitas.

D. *Emergency Maintenance*

Pemeliharaan peralatan atau fasilitas yang memerlukan penanggulangan yang bersifat darurat dengan tujuan agar tidak menimbulkan akibat yang lebih parah.

E. *Breakdown Maintenance*

Pemeliharaan yang bersifat perbaikan ketika aset / peralatan mengalami kegagalan dan menuntut perbaikan darurat atau berdasarkan prioritas / urgensi.

F. *Corrective Maintenance*

Pemeliharaan yang dilaksanakan karena adanya hasil produk (barang setengah jadi maupun barang jadi) yang tidak sesuai dengan rencana atau telah mengalami kerusakan.

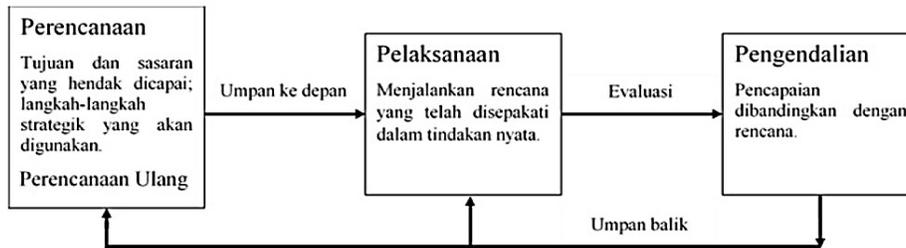
Pada penjelasan di atas disebutkan bahwa pemeliharaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menjaga, memelihara atau mempertahankan kondisi suatu peralatan atau fasilitas dengan tujuan agar dapat berfungsi dengan baik, adapun tujuan pemeliharaan adalah sebagai berikut:

1. Menjaga kualitas suatu peralatan atau fasilitas dengan tujuan untuk memenuhi yang dibutuhkan dari kegiatan produksi agar tidak terjadi gangguan atau kerusakan.
2. Memastikan kondisi peralatan agar siap digunakan / ready to operate.
3. Memaksimalkan ketersediaan semua peralatan produksi.
4. Memperpanjang umur atau masa pakai / lifetime pada peralatan atau fasilitas.
5. Pemenuhan kebutuhan sesuai dengan rencana produksi.

Perencanaan Anggaran

Sebagai alat perencanaan, manfaat utama anggaran adalah untuk menyediakan proses umpan ke depan untuk operasi dan pengendalian (Welsch 2016). Konsep umpan ke depan / feedback merupakan petunjuk bagi manajemen dalam menentukan strategi

dan keputusan sehari-hari dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Feedback berasal dari rencana yang sebelumnya telah disetujui. Perencanaan didasarkan pada kemampuan manajemen dalam melihat keberhasilan organisasi di masa mendatang yang terus meningkat secara berkesinambungan. Selain feedback, umpan balik juga dibutuhkan sebagai respon dari umpan ke depan. Feedback digunakan untuk melakukan perencanaan ulang dan pengendalian. Komponen utama dari umpan balik mencakup evaluasi, tindak lanjut dan perencanaan ulang. Hubungan antara umpan ke depan dan feedback atau umpan balik dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1.

Hubungan Antara Perencanaan, Pelaksanaan dan Pengendalian Menurut Welsch

Terdapat beberapa alasan mengapa perencanaan sangat diperlukan. Antara lain: (a) perencanaan memberikan arah pada pencapaian tujuan, (b) keterbatasan sumber daya dan kapasitas unit, (c) perencanaan dapat mengurangi tingkat risiko kegagalan dalam menghadapi persaingan pasar, (d) setiap keputusan yang diambil oleh manajemen terkait aktivitas bisnis perusahaan akan berdampak pada laba rugi perusahaan tersebut dan anggaran yang sebelumnya telah direncanakan.

Pengendalian Anggaran

Dalam penelitian ini, pengendalian anggaran dapat dilakukan dengan empat cara. Yaitu membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan, menghitung varians anggaran, mengidentifikasi penyebab yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan, dan merevisi basis biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya (Mardiasmo 2018). Sebagai alat pengendalian, anggaran berfungsi untuk menjamin agar tujuan perusahaan tercapai. Pada penelitian yang sebelumnya juga menegaskan bahwa sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan untuk menilai kinerja manajemen dengan membandingkan antara kinerja aktual / realisasi dan yang telah direncanakan. Adapun pengendalian anggaran dapat dilakukan melalui berbagai macam cara, seperti: melalui pengamatan langsung pada proses bisnis, berdiskusi, laporan kinerja, laporan hasil evaluasi, dan lain sebagainya.

Semua informasi yang diperoleh dari tindakan tersebut merupakan umpan balik dan digunakan untuk melakukan perencanaan ulang. Sebagaimana yang telah dijelaskan, berbagai masalah dapat timbul di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, terdapat dua alasan mengapa pengendalian melalui anggaran diperlukan antara lain: (1) ketidaksesuaian tujuan masing-masing personel dengan tujuan perusahaan, (2) ketidakmampuan personel dalam mencapai tujuan perusahaan melalui tindakan yang diharapkan (Mulyadi 2016).

Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen suatu perusahaan dimaksudkan untuk mendorong pekerja / pegawai dalam perusahaan agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Proses pengendalian manajemen adalah serangkaian tindakan yang diambil dengan tujuan memastikan bahwa suatu organisasi beroperasi sesuai dengan tujuannya yang melibatkan interaksi dalam organisasi. Proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahapan perumusan strategi, perencanaan strategis, penganggaran, pelaksanaan anggaran dan pengukuran kinerja (Mardiasmo 2018). Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada suatu perusahaan dan berfungsi secara efektif menciptakan proses kerja yang sistematis dan konsisten dengan peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Hal ini menciptakan lingkungan manajemen yang saling mendukung di antara semua bagian perusahaan (Mulyadi 2016). Pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan oleh manajer untuk memengaruhi anggota agar melaksanakan strategi suatu perusahaan atau organisasi (Anthony dan Govindarajan 2016).

Kriteria Anggaran

Kriteria dari anggaran yang baik harus memenuhi beberapa syarat atau karakteristik, antara lain: (1) anggaran disusun berdasarkan program yang direncanakan, (2) anggaran disusun berdasarkan karakteristik masing-masing unit bisnis yang terdapat pada perusahaan tersebut, (3) anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen perusahaan (Mulyadi 2016). Untuk mewujudkan hal sesuai kriteria tersebut diatas, anggaran harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut anatara lain: (a) fleksibilitas, (b) realistis, (c) berkesinambungan (Adisaputra dan Anggarini 2017).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua jenis data, yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data kualitatif berupa hasil wawancara tentang struktur organisasi, proses bisnis, wewenang dan tanggung jawab, tujuan perusahaan dan company profile PT. Bandara Internasional Batam. Data jenis kuantitatif berupa rencana kerja anggaran perusahaan dan data evaluasi rencana – realisasi perusahaan. Sumber data yang digunakan dalam pembuatan jurnal ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dan sekunder adalah data yang diperoleh langsung dari PT. Bandara Internasional Batam melalui wawancara dengan narasumber perusahaan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam pembuatan jurnal ini dilakukan dengan 2 metode antara lain :

1. Melalui Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab kepada pihak berwenang yang berhubungan dengan masalah yang diangkat. Pertanyaan yang diajukan terkait dengan anggaran perusahaan dan pengendalian manajemen yang dilakukan oleh PT. Bandara Internasional Batam.

2. Studi Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data dan dokumen perusahaan PT. Bandara Internasional Batam berupa RKAP Unit Maintenance & Readiness, realisasi anggaran perusahaan Unit Maintenance & Readiness, struktur organisasi, proses bisnis, serta company profile PT. Bandara Internasional Batam.

Metode analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam pembuatan jurnal kali ini menggunakan analisis kualitatif deskriptif. Analisis kualitatif deskriptif merupakan suatu bentuk penelitian yang sifatnya menjelaskan, menggambarkan, menguraikan dan membandingkan suatu data atau keadaan dengan teori-teori yang kemudian dianalisis, sehingga dapat diambil atau dihasilkan suatu kesimpulan. Adapun Proses analisis data adalah dengan urutan sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data dengan melakukan proses wawancara pada pegawai perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas anggaran pada Unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam.
2. Menganalisis data terkait proses anggaran Unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam.
3. Mendeskripsikan dan menjelaskan terkait proses penyusunan anggaran Unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam.
4. Melakukan identifikasi terhadap pelaksanaan anggaran pada Unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam.
5. Menilai bagaimana peran evaluasi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen pada Unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam.
6. Menarik kesimpulan dan memberikan saran / rekomendasi kepada PT. Bandara Internasional Batam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini akan berfokus pada Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen pada unit *Maintenance & Readiness* dibawah Direktorat Operasi. PT. BIB merupakan perusahaan kerja sama KPBU pada Bandar Udara pertama yang ada di Indonesia, sehingga perusahaan ini dapat menjadi rujukan atau *benchmark* jika pada masa mendatang terdapat kerja sama pada bidang bisnis sejenis. Unit *Maintenance & Readiness* merupakan unit yang dipimpin oleh seorang *Vice President* dan membawahi 2 orang *Senior Manager*. Unit ini berada dibawah kendali Direktorat Operasi. Unit ini dibentuk dengan tujuan untuk pemeliharaan dan perawatan semua peralatan dan fasilitas yang ada di bandara, serta memastikan peralatan dan fasilitas tersebut *Ready to Operate* atau siap untuk digunakan. Unit ini memiliki total personil sebanyak 53 orang atau sekitar 12% dari total pegawai PT. BIB.

Proses Penyusunan Anggaran

Pada Unit *Maintenance & Readiness*, Direktorat operasi PT. Bandara Internasional Batam, penyusunan RKA tahun ini disusun pada tahun sebelumnya. Jika terdapat sisa anggaran pada tahun sebelumnya atau dapat disebut anggaran yang tidak mampu diserap pada tahun itu, maka dari bagian keuangan akan mencatat anggaran tersebut hangus, dalam artian anggaran tersebut tidak dapat digunakan sebagai tabungan anggaran pada tahun berikutnya. Oleh karena itu, setiap bagian personil yang ada di dalam unit *Maintenance & Readiness* wajib mengawal pelaksanaan pekerjaan antara rencana dan realisasi anggaran.

Proses penyusunan anggaran merupakan tanggung jawab Senior Manajer di dalam unit *Maintenance & Readiness*. Setelah Senior Manajer selesai menyusun anggaran, maka akan dipresentasikan dan di review oleh Vice President. Pembagian masing-masing nilai mata anggaran per pekerjaan yang ada pada unit Maintenance &

Readiness adalah wewenang dari Vice President. Selanjutnya, anggaran tersebut oleh Vice President Maintenance & Readiness akan dipresentasikan ke Direktur Operasi bersama Vice President dari unit yang lain. Semua anggaran yang ada pada setiap direktorat di PT. Bandara Internasional Batam setiap tahunnya akan dipaparkan oleh masing-masing direktur terkait dalam agenda RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham). Pada RUPS akan dilakukan review terkait nilai anggaran, urgenitas, hal-hal yang bersifat mandatory, dsb. oleh komisaris perusahaan beserta perwakilan pemegang saham yang hadir.

Nilai besaran anggaran per masing-masing unit atau direktorat biasanya akan direview sesuai dengan Financial Modeling yang dibuat pada saat awal PT. Bandara Internasional Batam berdiri. Jika terdapat usulan yang nilai anggarannya melebihi dari perencanaan anggaran perusahaan yang telah dibuat sebelumnya atau terdapat hal-hal yang bersifat mandatory yang harus diselesaikan pada tahun itu juga, maka biasanya akan dilakukan subsidi silang anggaran, dsb. Hasil pembahasan anggaran dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) inilah yang nanti dipakai sebagai acuan untuk anggaran pada tahun tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengesahan anggaran setiap tahun pada PT. Bandara Internasional Batam harus melalui hasil dari RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham).

Menurut Renyowijoyo anggaran yang diusulkan harus membentuk suatu komite dalam hal ini manajer tingkat atas melalui rapat koordinasi khusus perusahaan yang bertugas melakukan review terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah, dengan demikian dengan adanya tim untuk mengevaluasi usulan penyusunan anggaran sehingga dapat dikatakan telah memadai karena seperti yang telah disyaratkan. Disamping itu, Renyowijoyo juga mensyaratkan bahwa anggaran sebaiknya disusun dengan menggunakan sasaran atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh manajemen tingkat atas, jika anggaran disusun oleh manajemen tingkat bawah seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan perusahaan / organisasi dan menjadi kurang terkendali sehingga fungsi anggaran sebagai alat koordinasi juga tidak dapat terlaksana.

Berdasarkan kajian literatur yang diambil (dari Renyowijoyo), Unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam telah sesuai pada pedoman tersebut. Dapat dijelaskan kembali bahwa keputusan program kerja yang telah disusun oleh manajemen tingkat bawah telah berpedoman pada *Financial Modelling* perusahaan sesuai tahun tersebut. Selain itu, manajemen tingkat atas (level Direktur dan *Vice President*) juga telah menginformasikan melalui rapat koordinasi dengan manajemen tingkat bawah (level Senior Manajer, *Expert*, *Team Leader* dan Teknisi) terkait jumlah anggaran dan program kerja apa saja yang memungkinkan untuk dilaksanakan pada tahun depan, dengan mempertimbangkan dan melihat rencana dan realisasi pada tahun ini atau tahun sebelumnya.

Tabel 1. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)
Unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam
Tahun Anggaran 2024

GL ACCOUNT	JENIS BEBAN	RKAP MAINTENANCE & READINESS
512010100	Beban Pemeliharaan	14.670.520.000
512010101	Beban Utilitas	15.750.250.000
512010102	Beban Pelayanan Bandara	7.750.000.000

512010103	Beban Sewa	1.266.750.000
512010104	Beban LVA	570.950.000
	Total	40.008.470.000

(Sumber: Unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam)

Peran Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Manajemen

Evaluasi anggaran berperan penting pada alat perencanaan manajemen, pada praktiknya di lapangan khususnya pada unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam, untuk evaluasi anggaran dilakukan bulanan dan khusus untuk evaluasi program kerja keseluruhan dilakukan setiap tahun. Di sini fungsi anggaran sebagai alat perencanaan manajemen dapat diartikan dengan berpedoman pada rencana dan realisasi anggaran pada tahun yang sebelumnya yang telah dilaksanakan, menjadi acuan untuk penyusunan anggaran pada tahun berikutnya. Pada Unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam pelaksanaan pekerjaan sebagian besar dilakukan oleh Pihak Ketiga (*Vendor*), sehingga pengawasan (oleh pihak BIB) terhadap pelaksanaan pekerjaan sangatlah penting untuk selalu dikawal dengan tujuan agar program kerja dapat terlaksana dengan baik dan mampu menyerap anggaran.

Hal tersebut jika dikaitkan dengan fungsi anggaran menurut Herlianto, perusahaan telah melakukan fungsi anggaran sebagai pedoman kerja karena telah membuat anggaran yang terstruktur dan melakukan penyusunan anggaran selalu berlandaskan pada pekerjaan yang sudah dilakukan sebelumnya dan menjadikan pelaksanaan anggaran sebagai pedoman untuk penyusunan selanjutnya. Pendapat yang dikemukakan oleh Herlianto ini sejalan dengan apa yang saat ini berjalan pada unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam.

Pemilihan vendor penyedia barang / jasa dilakukan oleh unit lain, yakni unit pengadaan / *procurement*. Pemilihan dilakukan melalui proses lelang / tender, disini peran unit *Maintenance & Readiness* adalah sebagai penyedia dokumen / data seperti : KAK / RKS, harga satuan, dsb. dan pada saat anwizjing pekerjaan. Tentunya seperti yang dikemukakan Herlianto, data-data yang ada pada pengalaman sebelumnya yang belum terdapat pada KAK/RKS, Harga satuan, dsb. akan ditambahkan untuk pelaksanaan anggaran pada tahun selanjutnya.

Tabel 2. Contoh Penyerapan Anggaran (Rencana – Realisasi)
 Beban Pemeliharaan pada Bulan Desember Unit *Maintenance & Readiness*
 PT. Bandara Internasional Batam Tahun Anggaran 2024

GL ACCOUNT	JENIS BEBAN	DESEMBER		
		Rencana	Realisasi	Deviasi
512020100	Pemeliharaan Landasan	192.391.695	191.335.260	1.056.435
512050700	Pemeliharaan Peralatan Elektronika dan ICT	38.919.478	36.630.703	2.288.775
512020600	Pemeliharaan Taman	180.487.445	156.196.700	24.290.745
512050400	Pemeliharaan Peralatan Mekanikal	141.065.420	145.569.501	-4.504.081
512050100	Pemeliharaan Peralatan Listrik	107.750.000	106.487.000	1.263.000
512030100	Pemeliharaan Terminal Penumpang	124.713.045	91.836.673	32.876.372
	Total	785.327.083	728.055.837	57.271.246

(Sumber: Unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam)

Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sebagai Pengukuran Kinerja

Penyerapan anggaran antara rencana dan realisasi pada unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam dapat juga sebagai indikator manajemen untuk pengukuran kinerja perusahaan. Persentase realisasi dapat menjadi tolok ukur kinerja seorang Senior Manajer dan *Vice President* beserta unit yang dibawahinya. Karena Unit *Maintenance & Readiness* merupakan unit pemeliharaan dan perawatan equipment dan fasilitas di bandara, maka diharapkan antara rencana yang telah disusun sejalan dengan realisasi di lapangan. Jika realisasi melebihi dari nilai anggaran yang direncanakan belum tentu unit tersebut dikatakan mampu menyerap anggaran dengan tepat.

Manajemen perusahaan mengharapkan jumlah anggaran yang telah disahkan melalui RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) tahunan itulah yang seharusnya sebagai acuan untuk di realisasikan serta mampu diserap, tidak kurang dan tidak lebih. Sehingga dapat disimpulkan jika unit dalam realisasinya kurang atau melebihi dari perencanaan anggaran yang telah disahkan, maka hal tersebut akan dinilai tidak baik oleh manajemen perusahaan karena dianggap tidak bisa menyerap anggaran yang telah direncanakan atau tidak dapat mengkontrol anggaran karena telah melebihi batas dan akan berpengaruh pada nilai besaran anggaran di tahun selanjutnya. Oleh karena itu dapat dikatakan unit yang memiliki reputasi anggaran yang baik pada PT. Bandara Internasional Batam adalah unit yang realisasinya mendekati atau sesuai dengan perencanaan anggaran. Namun disamping itu juga terdapat pengecualian jika anggaran tersebut realisasinya melebihi dari rencana, yakni dari faktor eksternal seperti : adanya perubahan regulasi atau undang-undang dari pemerintah pusat yang berkaitan dengan penerbangan dan bersifat mandatory serta harus diselesaikan (tidak dapat ditunda dalam pemenuhannya).

Tabel 3. Contoh Evaluasi Anggaran (Rencana – Realisasi) Beban Pemeliharaan Periode Januari – Desember Unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam Tahun Anggaran 2024

GL ACCOUNT	JENIS BEBAN	AKUMULASI TAHUN 2024			
		Beban Pemeliharaan	Rencana Januari - Desember	Realisasi Januari - Desember	Sisa Anggaran
512020100	Pemeliharaan Landasan	3.320.202.907	3.264.952.607	55.250.300	98.34%
512050700	Pemeliharaan Peralatan Elektronik dan ICT	1.887.422.923	1.885.572.173	1.850.750	99.90%
512020600	Pemeliharaan Taman	2.453.405.164	2.450.860.139	2.545.025	99.90%
512050400	Pemeliharaan Peralatan Mekanikal	2.573.028.462	2.571.527.712	1.500.750	99.94%
512050100	Pemeliharaan Peralatan Listrik	2.308.697.098	2.306.397.048	2.300.050	99.90%
512030100	Pemeliharaan Terminal Penumpang	2.127.763.447	2.126.188.427	1.575.020	99.93%
	Total	14.670.520.000	14.605.498.105	65.021.895	99.65%

(Sumber: Unit *Maintenance & Readiness* PT. Bandara Internasional Batam)

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari penelitian yang dibuat ini, dapat disimpulkan bahwasanya Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen telah berjalan dan diterapkan dengan baik pada Unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam. Peran evaluasi anggaran sebagai alat perencanaan telah dijalankan yaitu dengan melakukan review anggaran dan program kerja ditahun sebelumnya guna dijadikan sebagai acuan dalam penyusunan anggaran dan program kerja ditahun selanjutnya. Dengan demikian baik anggaran dan program kerja antara tahun sebelumnya, tahun ini dan yang akan datang saling berkesinambungan sehingga diharapkan mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan program kerja dan pemakaian anggaran. Selain itu, manajemen atas juga selalu berkoordinasi dengan yang dibawahnya terkait target dan sasaran perusahaan untuk program di tahun depan maupun jangka panjang, sehingga penyusunan perencanaan anggaran yang dibuat akan inline atau searah dengan sasaran dan target perusahaan kedepan.

Peran evaluasi anggaran sebagai alat pengendalian juga telah berjalan di semua level jabatan pegawai yang ada pada Unit Maintenance & Readiness PT. Bandara Internasional Batam. Hal tersebut dapat dilihat dengan adanya weekly meeting terkait program kerja dan penyerapan anggaran serta pengawasan pekerjaan di lapangan. Manajemen selalu memonitor deviasi antara rencana dan realisasi yang terjadi dan kendala-kendala yang terjadi terkait penyerapan anggaran, hal tersebut bertujuan agar penyerapan anggaran dapat dimaksimalkan serta untuk meningkatkan pemakaian anggaran supaya lebih efisien. Hasil dari evaluasi yang telah dilakukan manajemen sebagai pengendalian anggaran dapat dibuktikan pada tabel 3, pada contoh tabel beban pemeliharaan diatas persentase nilai penyerapan anggaran pada tahun 2024 pada 99.65%.

Di sisi lain, penyerapan anggaran juga menjadi tolok ukur kinerja pada setiap unit yang ada pada PT. Bandara Internasional Batam. Jika terdapat unit yang realisasinya kurang atau melebihi dari perencanaan anggaran yang telah disahkan, maka hal tersebut akan dinilai tidak baik oleh manajemen perusahaan karena dianggap tidak dapat menyerap anggaran yang telah direncanakan atau tidak dapat mengkontrol anggaran karena telah melebihi batas serta akan berpengaruh pada nilai besaran anggaran di tahun selanjutnya. Selain mengacu pada Financial Modeling perusahaan, manajemen juga melihat serapan anggaran pada tahun sebelumnya dalam hal pengesahan anggaran.

Saran

Saran dan rekomendasi dari penulis terkait perencanaan dan pengendalian anggaran pada PT. Bandara Internasional Batam antara lain:

1. Manajemen atas (Para Direksi Perusahaan, komisaris dan pemegang saham) dalam pengesahan anggaran diharapkan lebih memahami dan memperhatikan usulan / perencanaan anggaran yang telah dibuat oleh bawahannya, sehingga pada saat RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) jika terjadi pemotongan anggaran tetap memperhatikan urgensi dari anggaran program kerja yang telah diusulkan.
2. Pada bagian keuangan agar lebih fleksibel di dalam pembagian anggaran per pekerjaan, sehingga jika terdapat salah satu program kerja yang tidak mampu menyerap anggaran maka anggaran tersebut dapat dialihkan atau di subsidi silang pada program kerja lain, dengan catatan masih dalam koridor batas anggaran yang disahkan pada masing-masing unit. Sehingga diharapkan tidak sampai terjadi anggaran yang tidak mampu diserap / hangus pada tahun tersebut.

3. Pada bagian Procurement / Pengadaan, dikarenakan hampir semua program kerja pada Unit Maintenance & Readiness dikerjakan melalui pihak ketiga atau vendor penyedia barang dan jasa, maka diharapkan dalam proses pelelangan / tender lebih selektif. Sehingga vendor yang terpilih nantinya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, karena jika tidak akan berpengaruh pada proses pekerjaan di lapangan dan penyerapan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggarini. 2017. *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba* (Edisi Pertama Cetakan Ketiga). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2016). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anwar, P. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Atmi, D.A.K. (2018). *Perbandingan Penyusunan RKAU (Rencana Kerja Dan Anggaran Unit) dan Pengendalian Pembebanan di Laporan Keuangan (Studi Kasus : PT. PLN (Persero) Area Kotamobagu)*. Retrieved from <http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/3118/>.
- Chandra, R. (2017). Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Keuangan pada PT. Indojaya Agri Nusa. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 8 (1), 577-677. Doi : <https://doi.org/10.33059/jseb.v8i1>.
- Foster, Tracy A. 2017. "Budget Planning, Budget Control, Business Age, and Financial Performance in Small Businesses".
- Walden Dissertations and Doctoral Studies. Walden University.
- Halim dan Iqbal. 2019. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Edisi Keempat. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hariyani, D.S. (2018). *Akuntansi Manajemen*. Malang: Aditya Media.
- Hariyani, D.S. 2018. "Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi", Aditya Media Publishing, Malang.
- Jatmono, Weko Indra. 2018. "Evaluasi Sistem Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Studi Pada PT. Aseli Dagadu Djogdja)". Thesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Kartika, V. P. (2020). *Prosedur Penyusunan Anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)*. Kertas Karya Diploma. Retrieved from <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/30806>.
- Kurniawati, E., & Hairunnisah, A.I. (2021). Peranan Belanja Anggaran sebagai Salah Satu Alat Perencanaan dan Pengendalian. *Jurnal Manajemen, Organisasi dan Bisnis*, 13-22.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi terbaru. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Mobley, W. H. 2016. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Alih Bahasa : Nurul Imam. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

- Mulyadi. 2016. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat. Nurhadi, A., & Effendy, A.A. (2020). Penganggaran Perusahaan. Banten: UNPAM Press.
- Renyowijoyo, M. (2016). Akuntansi Sektor Publik : Organisasi Non Laba. Edisi Ketiga. Jakarta: Mitra Wacana Media. Salman, K.R., & Farid, M. (2017). Akuntansi Manajemen. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Sembiring, S. 2018. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Retrieved from <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/8451>
- Supriyono R.A, 2016. Akuntansi Keperilakuan. Yogyakarta: BPFE.
- Talumewo. (2018). Analisis atas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit pada PT. Suzuki Finance Indonesia Cabang Manado. Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi 13(2), 610-619. Doi:<https://doi.org/10.32400/gc.13.02.19920.2018>.
- Welsh, Dominic dan Clemens Fischer. 2016. Social and Linguistic Change in The Era of The Digital Economy (14.0).